

## **Implementasi Reformasi Administrasi Pada Bagian Umum Dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Kota Balikpapan**

**Izmir Novian Hakim<sup>1</sup>, Hj. Nur Fitriyah<sup>2</sup>, A. Margono<sup>3</sup>**

### ***Abstract***

*This research aims to explore to what extent do basic tasks and functions have been conducted in accordance with the spirit of the administrative reform, concerning that any duties and responsibilities require good results. This research employs qualitative approach to gain description and a deep understanding of the Implementation of Administrative Reform in the General Affairs and Supplies Department with analysis data used is the model developed interactive of Miles and Huberman.*

**Key Words: Implementation, Administrative Reform**

### ***Abstrak***

*Penelitian ini bertujuan untuk menggali sejauh mana tugas pokok dan fungsi yang di jalankan apakah telah terwujud implementasi reformasi administrasi, mengingat setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan menginginkan hasil yang baik. Penelitian ini menggunakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan deskripsi dan pemahaman yang mendalam tentang Implementasi Reformasi Administrasi pada Bagian Umum dan Perlengkapan dengan analisis data yang digunakan adalah model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman.*

**Kata Kunci : Implementasi, Reformasi Administrasi**

Dalam sebuah organisasi baik organisasi lembaga masyarakat maupun pemerintah tentu memiliki empat hal ciri organisasi yaitu adanya rencana, ada regulasi, implementasi atau aksi dan pengawasan. Keempat hal tersebut dapat berjalan dengan baik apabila memiliki pula sumber daya manusia yang sesuai dengan peruntukan, sarana dan prasarana yang memadai, dukungan anggaran/*budget* dan administrasi yang baik yang kesemuanya mempunyai tujuan yang sama yaitu menjalankan roda organisasi sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Untuk meregulasi roda organisasi dimaksud memerlukan sistem birokrasi atau administrasi yang baik dan tertib, banyak organisasi yang putus di tengah jalan atau mengalami kemunduran dan ketidakberhasilan dalam menggapai tujuan organisasi disebabkan karena lemahnya penataan sistem administrasinya. Berbicara administrasi tidak hanya fokus dengan hal-hal yang bersifat kertas, tulisan, surat, ketikan, naskah dan dokumen tapi dapat juga diartikan sebagai proses regulasi organisasi dari sisi ketertiban administrasi dan hasil dari ketertiban administrasi itulah yang menjadi tolak

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda.

<sup>2</sup>Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda.

<sup>3</sup>Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda.

ukur keberhasilan organisasi di mata masyarakat sebagai penikmat pelayanan yang diberikan organisasi dimaksud.

Impelementasi adminsitrasi yang baik menghasilkan *outcomes* aktivitas oerganisasi yang tertib dan baik pula, jika terdapat bias dalam pelaksanaannya tentu ada hal yang harus diperbaiki dan di evaluasi. Impelementasi administrasi yang baik mencakup beberapa hal, antara lain yaitu : kesinambungan antara rencana kegiatan dengan aksi di lapangan, adanya evaluasi dan pengawasan yang berkala dan rutin, sikap pengambil kebijakan yang berorientasi pada kepatuhan terhadap aturan serta dukungan pembiayaan yang rasional, legal dan logis.

Dari yang disampaikan di atas, maka penulis ingin mengetahui sejauh mana regulasi pelaksanaan administrasi di Bagian Umum dan Perlengkapan Sekreatriat Daerah Kota Balikpapan yang menjadi *locus* penelitian. Dengan judul "Implementasi Reformasi Administrasi pada Bagian Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Kota Balikpapan", dan permasalahan yang akan diteliti antara lain masalah Sumber Daya Manusia, Aktor Pengambil Keputusan, Pola Koordinasi, Kemampuan Anggaran dan Sarana Prasarana.

## **Reformasi**

Reformasi menurut secara etimologis berasal dari kata "*reformation*" dengan akar kata "*reform*" yang secara semantik bermakna "*make or become better by removing or putting right what is bad or wrong*". Reformasi merupakan bagian dari dinamika masyarakat, dalam arti bahwa perkembangan akan menyebabkan tuntutan terhadap pembaharuan dan perubahan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perkembangan tersebut.

Reformasi juga bermakna sebagai suatu perubahan tanpa merusak (*to change without destroying*) atau perubahan dengan memelihara (*to change while preserving*). Dalam hal ini, proses reformasi bukanlah proses perubahan yang radikal dan berlangsung dalam jangka waktu singkat, tetapi merupakan proses perubahan yang terencana dan bertahap. Makna reformasi dewasa ini banyak disalah artikan sehingga gerakan masyarakat yang melakukan perubahan yang mengatasnamakan gerakan reformasi juga tidak sesuai dengan gerakan reformasi itu sendiri.

Oleh karena itu suatu gerakan reformasi memiliki kondisi syarat kondisi syarat-syarat sebagai berikut :

- Suatu gerakan reformasi dilakukan karena adanya suatu penyimpangan-penyimpangan.
- Suatu gerakan reformasi dilakukan harus dengan suatu cita-cita yang jelas (landasan ideologis) tertentu, dalam hal ini Pancasila sebagai ideologi Bangsa dan Negara Indonesia.
- Suatu gerakan reformasi dilakukan dengan berdasar pada suatu acuan reformasi. Reformasi pada prinsipnya gerakan untuk mengadakan suatu perubahan untuk mengembalikan pada suatu tatanan struktural yang ada, karena adanya suatu penyimpangan.

- Reformasi dilakukan ke arah suatu perubahan kearah kondisi serta keadaan yang lebih baik dalam segala aspeknya antara lain bidang politik, ekonomi, sosial budaya, serta kehidupan keagamaan. Dengan lain perkataan reformasi harus dilakukan ke arah peningkatan harkat dan martabat rakyat Indonesia sebagai manusia demokrat, egaliter dan manusiawi.
- Reformasi dilakukan dengan suatu dasar moral dan etik sebagai manusia yang berkeTuhanan Yang Yaha Esa, serta terjaminnya persatuan dan kesatuan bangsa.

Atas dasar lima syarat-syarat di atas, maka gerakan reformasi harus tetap diletakkan dalam kerangka perspektif pancasila sebagai landasan cita-cita dan ideologi, sebab tanpa adanya suatu dasar nilai yang jelas, maka reformasi akan mengarah kepada disintegrasi, anarkisme, brutalisme, dengan demikian hakekat reformasi itu adalah keberanian moral untuk membenahi yang masih terbengkalai, meluruskan yang bengkok, mengadakan koreksi dan penyegaran secara terus-menerus, secara gradual, beradab dan santun dalam koridor konstitusional dan atas pijakan/tatanan yang berdasarkan pada moral religius.

Reformasi adalah mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik daripada yang sudah ada. Reformasi ini diarahkan pada perubahan masyarakat yang termasuk didalamnya masyarakat birokrasi, dalam pengertian perubahan ke arah kemajuan. Dalam pengertian ini perubahan masyarakat diarahkan pada development (Susanto, 2004 : 180). Karl Mannheim sebagaimana disitir oleh Susanto menjelaskan bahwa perubahan masyarakat adalah berkaitan dengan norma-normanya. *Development* adalah perkembangan yang tertuju pada kemajuan keadaan dan hidup anggota masyarakat, dimana kemajuan kehidupan ini akhirnya juga dinikmati oleh masyarakat. Reformasi, merupakan pernyataan sikap kompromis antara, golongan yang memiliki pengaruh lebih besar, di masyarakat dengan kekuatan sosial yang pengaruhnya relatif lebih kecil.

### **Administrasi**

Menurut Atmosoedirdjo dalam Syuhadhak (1996 : 1) pengertian administrasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu : administrasi dalam arti sempit, dan administrasi dalam arti luas. Pengertian administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan yang berhubungan dengan pengumpulan, perekaman dan pengolahan bahan-bahan keterangan (data/informasi) secara teratur dan sistematis, sedemikian rupa sehingga diperoleh gambaran secara menyeluruh dari bahan-bahan keterangan tersebut beserta hubungannya satu sama lain. Sedangkan pengertian administrasi dalam arti luas adalah pengurusan suatu usaha atau organisasi besar, dari negara, provinsi dan sebagainya.

Sedangkan menurut Siagian (1996 : 2) administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan daripada keputusan-keputusan yang telah

diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari definisi atau pengertian tersebut dapatlah penulis simpulkan bahwa administrasi adalah proses kerja sama dari sekelompok manusia dalam bidang pemerintahan maupun swasta untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang efisien. Sedangkan menurut Atmosoedirdjo (1990 : 28), administrasi (*Administration*) sebenarnya mempunyai banyak arti, dan tiga arti utama Administrasi adalah :

- Administrasi merupakan sistem pimpinan daripada suatu organisasi bidang urusan atau usaha, merupakan fungsi utama daripada administrator. Intinya adalah *Management*.
- Administrasi merupakan sistem informasi untuk mengendalikan suatu situasi, keadaan, atau organisasi. Inti daripada administrasi sebagai sistem informasi pengendali keadaan adalah tata usaha.
- Administrasi merupakan proses kerjasama antara dua orang atau lebih secara tertentu untuk menyelenggarakan tercapainya suatu tujuan bersama yang tertentu pula. Intinya adalah *Decisions Making*.

Ketiga arti utama tersebut, menurut Admosudirjo, mengandung fungsi-fungsi, yakni administrasi negara sebagai fungsi pemerintah untuk mengurus atau menangani urusan-urusan kenegaraan (publik) secara tertentu, administrasi negara sebagai suatu organisasi untuk mengendalikan keadaan pemerintahan negara, dan administrasi negara sebagai proses penyelenggaraan berbagai macam tugas dan urusan pemerintah secara terorganisasi, sistematis, metodis, dan teknis.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan Deskriptif Kualitatif. Dengan fokus penelitian Melihat landasan hukum yang menjadi tugas pokok dan fungsi, melihat tujuan organisasinya, faktor-faktor yang mendukung dan menghambat yang meliputi : faktor pelaksana/aktor kebijakan, sumber daya manusia, koordinasi/komunikasi, sarana dan prasarana dan kemampuan anggaran/serapan kegiatan anggaran serta yang terakhir membuat langkah-langkah strategis yang diupayakan untuk membantu mewujudkan Implementasi Reformasi Administrasi pada Bagian Umum dan Perlengkapan. Lokasi penelitian di Bagian Umum dan Perlengkapan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara Observasi partisipan (pengamatan partisipasi) dan studi dokumentasi. Key informan adalah Sekretaris Daerah Kota Balikpapan dan Informan adalah Asisten Administrasi Umum beserta Pejabat Struktural pada Bagian Umum dan Perlengkapan. Teknik analisis data menggunakan metode analisis data model interaktif oleh B. Miles, A. Michael Huberman dan Johny Saldana (2014 : 32) dengan tahapan-tahapan.

### **Hasil Penelitian**

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya Bagian Umum dan Perlengkapan berpedoman pada Peraturan Walikota Balikpapan Nomor 35 Tahun 2015 tentang Uraian Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Balikpapan Paragraf III Pasal 56 sampai dengan 60 yang dikepalai oleh Kepala Bagian Eselon III A dengan 3 (tiga) Kepala Sub Bagian Eselon IV A (dua tingkat dibawah Eselon III A) yaitu Kepala Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan, Kepala Sub Bagian Rumah Tangga dan Kepala Sub Bagian Perlengkapan. Yang beralamat di Kantor Wali Kota Balikpapan Jalan Jenderal Sudirman RT. 13 Nomor 01 Kelurahan Klandasan Ulu, Kecamatan Balikpapan Kota.

### **Tujuan Organisasi**

Dalam mencapai visi dan misi yang telah direncanakan, Bagian Umum dan Perlengkapan juga telah memiliki tujuan organisasi sebagai langkah terukur untuk melaksanakan visi dan misi dimaksud, sehingga implementasi reformasi administrasi pada Bagian Umum dan Perlengkapan dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Nasional bahwa kebijakan merupakan kumpulan keputusan yang menentukan secara teliti tentang bagaimana strategi dan sebagai pedoman pelaksanaan tindakan atau kegiatan tertentu. Selain daripada itu, kebijakan juga merupakan keputusan yang mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan.

Berdasarkan makna tersebut, maka arah kebijakan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi Bagian Umum dan Perlengkapan adalah sebagai berikut :

- Tujuan 1: Meningkatkan kualitas pelayanan baik internal/eksternal Satuan Kerja Perangkat Daerah/masyarakat dalam pendistribusian surat, pemeliharaan dan perbaikan gedung kantor serta pemeliharaan kendaraan dinas.
- Tujuan 2: Meningkatkan kemampuan SDM dalam pengelolaan keuangan di lingkup Sekretariat Daerah guna mewujudkan administrasi keuangan yang tertib, efektif, efisien berdasarkan peraturan yang berlaku.
- Tujuan 3: Menciptakan hubungan antar pengelola keuangan yang terpadu guna mewujudkan tertib administrasi pengelolaan keuangan di Satuan Kerja Perangkat Daerah baik internal/eksternal.
- Tujuan 4: Meningkatkan kemampuan dan keahlian tenaga administrasi keuangan dan tenaga lapangan.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat**

Dalam mengimplementasikan reformasi administrasi pada Bagian Umum dan Perlengkapan dapat dibagi kedalam 5 (lima) indikator utama yaitu :

- Aktor Pengambil Kebijakan cenderung memberikan sikap yang positif yaitu dengan memberikan semangat, perintah yang jelas, memotivasi bawahan dalam hal apapun, peduli dengan permasalahan yang dihadapi bawahan, dan mengarahkan mana hal yang benar dan mana hal yang salah akan tetapi masih banyak kekurangan seperti tingkat kesibukan pimpinan yang tinggi terkadang informasi kepada bawahan agak terlambat, perlu Standar Operasional Prosedur dalam hal regulasi berkas surat masuk ke ruang pimpinan dan lemahnya pengawasan dari pimpinan setingkat sub bagian kepada pelaksana dibawahnya.
- Sumber Daya Manusia, jika melihat dari komposisi sumber daya manusia Bagian Umum dan Perlengkapan, maka dapat di analisa bahwa unit kerja ini dari sisi jumlah cukup mendukung untuk menopang jalannya sebuah organisasi dan diharapkan dengan banyaknya jumlah tersebut juga berpengaruh positif terhadap implementasi reformasi administrasi pada Bagian Umum dan Perlengkapan akan tetapi masih terdapat kekurangan dari sisi jumlah personil di beberapa titik pekerjaan tertentu dan perlunya rasionalisasi usia produktif bagi Tenaga Bantuan dan Tenaga Harian Lepas.
- Pola Koordinasi/Komunikasi sudah sangat baik dan telah di dukung oleh sarana dan prasarana yang memadai seperti sambungan telepon antar ruangan maupun faksmini dan Handy Talky dan faktor penghambatnya adalah seringnya unit kerja lain yang langsung berkoordinasi kepada pimpinan tanpa langsung kepada Kepala Bagian yang notabene adalah Pejabat yang langsung menangani hal teknis di lapangan;
- Kemampuan Anggaran/Serapan Anggaran sangat banyak bahkan berlebih untuk mengcover semua kegiatan yang telah direncanakan dimana faktor penghambatnya adalah perlu merasionalisasi anggaran kegiatan pada program pembebasan lahan pemerintah yang tiap tahunnya menjadi sisa lebih anggaran.
- Sarana dan prasarana, dari sisi ketersediaan sarana sudah cukup memadai akan tetapi masih memerlukan sarana dan prasarana pendukung lainnya agar pelaksanaan implementasi reformasi administrasi pada Bagian Umum dan Perlengkapan dapat berjalan maksimal.

### **Pembahasan**

Sesuai hasil penelitian yang ditemukan tersebut diatas, dapat dibahas beberapa poin yang berkaitan dengan pelaksanaan implementasi reformasi administrasi pada Bagian Umum dan Perlengkapan yang nantinya akan disimpulkan pada bab selanjutnya, antara lain yaitu sebagai berikut :

Dalam melaksanakan tanggung jawab dan kewenangan tugas pokok dan fungsinya, Bagian Umum dan Perlengkapan telah berpedoman pada

Peraturan Walikota Balikpapan Nomor 35 Tahun 2015 Tentang Uraian Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah. Secara garis besar tugas pokok yang diemban cukup kompleks dan berat dan memerlukan kerjasama yang baik dari setiap lini yang ada, permasalahan terbesar adalah pada tugas sub bagian perlengkapan disamping mengurus aset sekretariat daerah juga masih bertanggung jawab menangani pembebasan lahan milik masyarakat dalam rangka mendukung pembangunan kota.

Dalam melaksanakan perubahan-perubahan atau perbaikan-perbaikan administrasi pada Bagian Umum dan Perlengkapan terbagi menjadi dua rencana perubahan, yaitu : Perubahan Internal dan Perubahan Eksternal. Berikut adalah hal-hal yang dilakukan dalam mengimplementasikan reformasi administrasi yaitu melakukan Perubahan Internal antara lain penataan ruangan tempat kerja yang semula sangat tidak integratif diubah menjadi lapang dan luas kemudian perbaikan pola penerimaan tamu yang sebelumnya terdapat 3 (tiga) pintu masuk sekarang diubah hanya 1 (satu) pintu dan menggunakan pintu khusus bersidik jari yang hanya dapat di akses oleh pegawai Bagian Umum dan Perlengkapan kemudian Perubahan Eksternal lainnya adalah Regulasi penggunaan Bahan Bakar Minyak untuk kendaraan dinas operasional yang semula menggunakan kupon bensin dengan nilai tertentu untuk setiap jenis kendaraannya diubah menggunakan Kartu Bahan Bakar Minyak bekerjasama dengan PT. Pertamina Retail yang lebih efisien dan efektif dari sisi penghematan anggaran karena kartu dimaksud tidak dapat diganti dengan uang, perubahan lainnya secara eksternal yang dilakukan oleh Unit Kerja ini adalah pengaturan lahan parkir dan pintu masuk utama ke Kantor Walikota dengan mengatur menggunakan palang pintu otomatis yang berfungsi sebagai mengecek identitas tamu baik scan wajah maupun plat kendaraan milik tamu yang berkepentingan kepada Pemerintah Kota.

Dari sisi penyerapan anggaran mengalami kendala dalam mengimplementasikan reformasi administrasi yaitu pada tugas pokok dan fungsi pembebasan lahan yang sangat menyita waktu, tenaga, pikiran dan anggaran. Hal yang mendasar kenapa kegiatan ini tidak dapat berjalan lancar dikarenakan penempatan pos anggaran ditempatkan sekaligus untuk satu kegiatan pembebasan lahan sehingga hal yang tidak dapat diprediksi kegiatan dimaksud berjalan dengan lancar nantinya menjadi sisa lebih anggaran pada satu tahun anggaran yang menyebabkan mubazirnya Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kota Balikpapan yang seharusnya anggaran dimaksud dapat digunakan untuk pos lain menjadi sia-sia. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan pada saat peneliti melakukan wawancara dengan Sekretaris Daerah Kota Balikpapan pada tanggal 20 Februari 2015 halaman 89.

Sarana prasarana yang ada pada Bagian Umum dan Perlengkapan menyebutkan bahwa kondisi gedung kantor berkategori kondisi cukup dikarenakan minimnya area perkantoran Kantor Walikota yang ada sehingga gedung yang ada dimaksimalkan untuk menampung kurang lebih efektif 65

pegawai saja. Untuk gudang Alat Tulis Kantor sangat kurang layak hanya seluas 4 x 6 meter persegi sangat tidak representatif menampung Alat Tulis Kantor hasil pelelangan tahun 2014 dan tahun 2015 sehingga mengantisipasi hal yang ada alat tulis kantor tersebut disebar penyimpanannya ke beberapa tempat yang masih kosong pada sudut-sudut ruangan yang ada. Gudang perlengkapan juga demikian mengalami nasib yang sama sehingga sangat menyulitkan untuk melakukan pendataan dan pemeliharaan barang-barang perlengkapan hasil pengadaan. Untuk Ruang Rapat, Ruang Arsip dan Ruang Darurat Kesehatan samasekali tidak tersedia sehingga cukup mengganggu jalannya roda organisasi. Sarana dan Prasarana yang lain tersedia dan rata-rata dikategorikan dengan kondisi baik dan cukup.

Koordinasi dan komunikasi yang ada pada unit kerja ini sudah cukup baik dan tertib, hal ini dibuktikan dengan adanya upaya dari Kepala Bagian merubah pola pelayanan kepada masyarakat maupun kepada tamu yang berkepentingan kepada pemerintah kota baik dari regulasi penerimaan tamu pada Bagian Umum dan Perlengkapan yaitu menempatkan pola satu pintu keluar dan masuk dilengkapi dengan mesin sidik jari juga mengatur pelayanan tamu/masyarakat yang berurusan dengan memasang portal identifikasi scan wajah dan plat kendaraan bermotor pada pintu masuk Kantor Walikota. Untuk pola koordinasi lainnya juga sudah berjalan maksimal yaitu untuk kegiatan kedinasan menggunakan pola komunikasi surat menyurat, faks mili, telepon interlokal ruangan, handy talky maupun rapat-rapat koordinasi dan penempatan pegawai yang bertugas sebagai penerima tamu, sekretaris pribadi pimpinan maupun ajudan Walikota dan Ajudan Wakil Walikota.

Sumber daya manusia yang ada pada Bagian Umum dan Perlengkapan dapat dikatakan secara umum cukup maksimal walaupun sebenarnya masih terdapat beberapa kekurangan dari sisi pegawai yang berlatar belakang sarjana sebagai tenaga yang diharapkan bertugas sebagai "grup" pemikir. Untuk kebutuhan jumlah pegawai sangat kurang dalam mengisi pos-pos tugas tertentu sehingga dapat dipastikan hasil yang didapat tidak dapat berjalan dengan maksimal.

### **Langkah-langkah Strategis**

Untuk mendukung dan membantu implementasi reformasi administrasi yang terukur dan terarah, perlu kiranya memberikan langkah-langkah strategis pada Bagian Umum dan Perlengkapan, yaitu sebagai berikut : Penyusunan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi Bagian Umum dan Perlengkapan; Ketaatan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan/diterbitkan oleh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah; Restrukturisasi/penataan tugas dan fungsi pegawai pada Bagian Umum dan Perlengkapan; Penguatan sumber daya manusia yang menangani fungsi organisasi, tata laksana, pelayanan publik, kepegawaian dan diklat; Penyusunan Standar Operasional Pelayanan penyelenggaraan tugas dan fungsi; Penataan sistem rekrutmen



pegawai; Analisis jabatan; Penerapan sistem penilaian kinerja individu; Pembangunan/pengembangan database pegawai; Pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi; Pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi; Membuat dan memberlakukan Standar Pelayanan Minimal pada Bagian Umum dan Perlengkapan; Monitoring dan Evaluasi secara bertahap dan berjenjang.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana yang dikemukakan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut, Bagian Umum dan Perlengkapan telah membuat Tujuan Organisasi dalam rangka memperkuat visi dan misi yang telah direncanakan sebelumnya. Dengan adanya Visi, Misi dan Tujuan yang telah direncanakan sebelumnya, Bagian Umum dan Perlengkapan telah melakukan upaya-upaya perubahan-perubahan dan perbaikan-perbaikan internal dan eksternal, antara lain beberapa fakta yang ada dalam kaitannya dengan implementasi reformasi administrasi pada Bagian Umum dan Perlengkapan, yaitu; Merubah penataan ruangan kantor yang semula tidak integratif, sempit, kumuh dan tidak tertib menjadi ruangan kerja yang nyaman, luas, bersih dan teratur dari sisi penempatan meja dan kursi kerja; Meregulasi tamu atau masyarakat yang bertamu maupun berurusan dengan menerapkan pintu masuk satu pintu yang dilengkapi dengan penerima tamu, penerima berkas, penerima surat dan kunci sidik jari yang berlaku hanya untuk pegawai pada unit kerja ini semula terdapat 3 (tiga) pintu masuk dan keluar dimana sebelumnya hal tersebut tidak ada sama sekali sehingga terkesan tidak tertib dan tidak nyaman. Merubah sistem distribusi bahan bakar minyak untuk kendaraan dinas operasional yang semula menggunakan kupon bensin dengan jumlah nilai bahan bakar minyak menyesuaikan dengan jenis kendaraan yang sifatnya *flat* dari sisi penggunaan anggaran pemeliharaan berubah menjadi lebih efisien dengan menggunakan Kartu RFID (*Radio Frequency Identification*) yang bersifat *At Cost* (sesuai penggunaan) bekerjasama dengan PT. Pertamina Retail sejak Bulan Juli 2014 dan fakta menunjukkan penghematan sebesar 38 % pada anggaran pemeliharaan kendaraan dinas pada sub program penyediaan bahan bakar minyak kendaraan dinas operasional; Meregulasi pola koordinasi tamu maupun masyarakat yang berurusan pada pemerintah kota dengan memasang portal identifikasi di dua titik pintu masuk Kantor Walikota; Mentertibkan lahan parkir dengan membedakan tempat parkir dimana kendaraan dinas parkir disisi atas kantor dan kendaraan pribadi pada sisi bawah kantor baik roda dua maupun roda empat; Implementasi reformasi administrasi sebagaimana diatas menunjukkan fakta telah terjadi perubahan yang terencana dan terstruktur sesuai dengan Visi, Misi dan Tujuan yang ada pada Bagian Umum dan Perlengkapan. Substansi dan ruang lingkup implementasi reformasi administrasi pada Bagian Umum dan Perlengkapan adalah meneliti hal-hal yang yang menjadi faktor pendukung dalam melaksanakan pelaksanaan

tugas pokok dan fungsi dan mencari faktor penghambat terhadap implementasi reformasi administrasi itu sendiri yang meliputi faktor pengambil kebijakan, sumber daya manusia, koordinasi/komunikasi, sarana dan prasarana dan kemampuan anggaran/serapan anggaran sebagai indikator utama dalam penelitian ini. Yaitu terdapat : Pengambil kebijakan menunjukkan sikap yang positif dengan melakukan upaya-upaya pengawasan, motivasi, bimbingan secara langsung maupun secara berkala kepada bawahan serta mendukung terciptanya perbaikan-perbaikan kinerja sesuai dengan target yang diharapkan yaitu dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti Ujian Dinas bagi pegawai yang ingin mensetarakan Ijazah Pendidikannya ke jenjang golongan setingkat lebih tinggi, memberikan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan singkat ke luar daerah sesuai dengan pos penempatan pekerjaannya, menambah jumlah pegawai sesuai permohonan dari Kelapa Bagian secara bertahap; Sumber daya manusia perlu dirasionalisasi dari sisi kemampuan latar belakang pendidikan yang berguna untuk menunjang tugas-tugas pokok yang ada dan perlu pergantian usia Tenaga Non Pegawai Negeri Sipil yang melebihi usia produktif mengingat Tenaga Non Pegawai Negeri Sipil yang ada sebagian besar melakukan pekerjaan teknis di lapangan; Koordinasi dan komunikasi yang ada telah berjalan dengan baik hal ini dibuktikan dengan tersedianya sarana dan prasarana penunjang seperti telepon antar ruangan, Handy Talky untuk mempersiapkan kegiatan kedinasan di lapangan, pengaturan penempatan pegawai penerima berkas dan tata usaha pimpinan dan penyediaan ruang rapat untuk pimpinan. Sarana dan prasarana yang ada perlu dibenahi dari sisi administrasi, secara kuantitas sudah ada dan cukup lengkap dan sangat menunjang tugas pokok dan fungsi yang dimiliki dalam mewujudkan implementasi reformasi administrasi yang diharapkan walaupun ada beberapa sarana yang belum ada namun secara umum hal tersebut tidak mempengaruhi jalannya upaya implementasi reformasi dimaksud; Kemampuan anggaran sangat berlebih bahkan perlu dirasionalisasi khusus pada kegiatan pembebasan lahan yang dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir prosentase penyerapannya dibawah 70% setiap tahunnya yang menyebabkan sisa lebih penggunaan anggaran yang berdampak negatif terhadap neraca keuangan sekretariat dan dari sisi moral pertanggungjawaban keuangan Walikota kepada unsur legislatif mendapat poin yang mengecewakan. Agar implementasi reformasi administrasi pada Bagian Umum dan Perlengkapan dapat berjalan dengan baik maka perlu langkah-langkah strategis untuk mewujudkan hal tersebut, yaitu sebagai berikut : Penyusunan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi Bagian Umum dan Perlengkapan; Ketaatan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan/diterbitkan oleh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah; Restrukturisasi/penataan tugas dan fungsi pegawai pada Bagian Umum dan Perlengkapan; Penguatan sumber daya manusia yang menangani fungsi organisasi, tata laksana, pelayanan publik, kepegawaian dan pendidikan latihan; Penyusunan Standar

Operasional Prosedur penyelenggaraan tugas dan fungsi; Penataan sistem rekrutmen pegawai; Analisis jabatan; Penerapan sistem penilaian kinerja individu; Pengembangan *database* pegawai; Pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi; Pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi; Membuat dan memberlakukan Standar Pelayanan Minimal; Monitoring dan evaluasi secara bertahap dan berjenjang.

### **Saran**

Dari kesimpulan yang dikemukakan di atas, maka penulis akan memberikan saran-saran sebagai berikut; Perlu adanya penambahan ruangan kantor yang representatif mengingat jumlah pegawai pada unit kerja ini secara data sebanyak 139 (seratus tiga puluh sembilan orang) yang seharusnya mendapat ruangan kantor 3 kali lebih besar dari ruangan yang ada sekarang; Segera membangun ruangan khusus untuk gudang alat tulis kantor dan gudang perlengkapan yang layak dan aman dari sisi pemeliharaan barang-barang tersebut; Anggaran pembebasan lahan yang selama ini menjadi kendala lemahnya penyerapan anggaran setiap tahun berjalan, agar tidak diberikan lagi dalam jumlah sekaligus dan sebaiknya bertahap agar tidak terdapat sisa lebih anggaran setiap tahunnya; Perlu dibuatkan Standar Operasional Prosedur terhadap tamu atau masyarakat yang ingin bertamu kepada Pimpinan dengan bekerjasama dengan Satuan Polisi Pamong Praja dalam hal pengamanannya; Selain tidak memberikan jumlah anggaran sekaligus pada program kegiatan pembebasan lahan perlu pula memindahkan kegiatan dan anggaran tersebut secara bertahap kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah terkait seperti Dinas Pekerjaan Umum, Bagian Kerjasama Daerah Antar Wilayah dan Perkotaan, Dinas Tata Kota dan Permukiman dan unit kerja lain yang ada hubungannya dengan pembebasan lahan.

### **Daftar Pustaka**

- Bungin, Burhan, 2005. *"Metodologi Penelitian Kuantitatif Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya"*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Prenada Media, Jakarta.
- Chaizi, Nasucha, 2004. *"Reformasi Administrasi Publik : Teori dan Praktik"*. Jakarta. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Denhardt, Janet and Robert Denhardt. *"The New Public Service: Serving, not Steering"*. M.E. Sharpe, Armonk 2003.
- Fayol, Henry. 1949. *"General Principles of Management"*, dalam Shafritz, Jay M dan J. Steven Ott. 1987. *Classics of Organization Theory*, Brooks/Cole Publishing Company Pacific Grove, California.

- Fracken dalam Brannen, 1997. "Management Principle and Practice". Mc Milan, New York.
- Hicks, Herbert G & Gullett, C. Ray. (1975). "*Organization Theory and Behavior*". Tokyo: McGraw Hill.
- M. Mas'ud Said. 2007. "*Birokrasi di Negara Birokratis*". Malang: UMM Press.
- Meier, Kenneth J. O'Toole Jr. Laurence J. (2006). "*Political control versus bureaucratic values : reframing the debate*". *Public Administration Review* 66 (2): 177–192.
- Miles, Mathew B.A, Michael Huberman, Saldana. 2014. "*Analisis Data Kualitatif*". Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi. UI Press. Jakarta.
- Moleong, Lexy. ,2000. "*Metodologi Penelitian Kualitatif*". Bandung : Rosda karya
- Moleong, Lexy. J. 2005. "*Metodologi Kualitatif Edisi Revisi*". Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. "*Metode Penelitian Bidang Sosial*". Yogyakarta: Gajah Mada Press. 1999
- Osborn, David dan Ted Gaebler. "*Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector (Plume)*" Paperback – February 1, 1993.
- Osborne, David, and Ted Gaebler. 1992. "*Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*". Reading, MA : Addison-Wesley.
- Raxavieh, 1998 : 332), "*Qualification Reseach Method*", Prentice Hall of India Privat Limited, New York.
- Roadmap Reformasi Birokrasi Kota Balikpapan Tahun 2012-2014.
- Siagian, Sondang. 1996. "*Organisasi, Kepemimpinan, dan Perilaku Administrasi*". Jakarta : Bumi Aksara.
- Syuhadhak, Mokhamad. 1996. "*Administrasi Kepegawaian*". Jakarta : Pradnya Paramita.

Vigoda-Gadot, E. ,2003. Developments in organizational politics: *"How political dynamics affect employee performance in modern work sites"*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Zauhar, S. (2007). Reformasi administrasi : Konsep, dimensi, dan strategi. Jakarta: Bumi Aksara.

Zhijian,Z,De Guzman, R.P, dan Reforma,M.A.1992. *" Administrative Reform"*. Manila : *Eastern Regional Organization For Public Administration* (EROPA).

Kumpulan Peraturan :

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

Peraturan Daerah Kota Balikpapan Nomor 1 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah

Peraturan Walikota Balikpapan Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Uraian Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Balikpapan.

Peraturan Walikota Balikpapan Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Indikator Kinerja Utama Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Balikpapan Tahun 2011-2016.